

**Cross-sectional analyses of
performance and structure for
Canada's hotel industry**

by
Gaston Levesque

Number 43

**Analyses transversales du
rendement et de la structure
du secteur hôtelier au Canada**

par
Gaston Levesque

Numéro 43

Analytical Paper Series

The Analytical Paper Series publishes research undertaken in Service Industries Division and other parts of Statistics Canada. It also welcomes papers related to the services industries from government departments, research institutes, businesses and academics. The objective of the Series is to disseminate knowledge and stimulate discussion.

All papers are subject to peer review as well as review by a panel of experts inside and outside Statistics Canada, as necessary. The views expressed in the articles are those of the authors and do not necessarily reflect the views of Statistics Canada.

Papers in the Series are distributed to Statistics Canada's Regional Offices, depository libraries, universities and interested individuals. They are catalogued and indexed nationally and internationally.

Proposals for joint research efforts with interested parties are welcome.

Série d'études analytiques

La Série d'études analytiques comprend les recherches de la Division des industries de service et d'autres secteurs de Statistique Canada. Elle sert aussi à la publication de documents relatifs au secteur des services qui proviennent des ministères, des instituts de recherche, des entreprises et des universitaires. La Série vise à diffuser les connaissances et à stimuler la discussion.

Tous les documents sont sujets à un contrôle interne et peuvent éventuellement être examinés par un groupe d'experts de Statistique Canada et de l'extérieur. Statistique Canada ne partage pas nécessairement les opinions exprimées dans les articles.

Les documents d'analyse sont distribués aux bibliothèques de dépôt et aux bureaux régionaux de Statistique Canada, ainsi qu'à d'autres intéressés. Ils sont catalogués et indexés à l'échelle nationale et internationale.

Les Divisions sont disposées à examiner des propositions visant la conduite de recherches conjointes.



Statistics Canada
Service Industries Division

Statistique Canada
Division des industries de service

**Cross-sectional analyses of
performance and structure for
Canada's hotel industry**

by
Gaston Levesque

Reprinted from **Services Indicators**,
Catalogue no. 63-016-XPB, 3rd quarter 2002.

63F0002XIB No. 43
ISBN: 0-662-67384-0
ISSN: 1481-6466

63F0002XPB No. 43
ISBN: 0-660-62340-4
ISSN: 1201-9038

May 2003

Published by the authority of the Minister responsible for
Statistics Canada

© Minister of Industry, 2003

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any
means, electronic, mechanical, photocopying, recording or
otherwise without prior written permission from Licence Services,
Marketing Division, Statistics Canada, Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0T6.

**Analyses transversales du rendement
et de la structure du secteur hôtelier
au Canada**

par
Gaston Levesque

Article paru dans **Indicateurs des services**,
N° 63-016-XPB au catalogue, 3^e trimestre 2002.

63F0002XIB n° 43
ISBN : 0-662-67384-0
ISSN : 1481-6466

63F0002XPB n° 43
ISBN: 0-660-62340-4
ISSN: 1201-9038

Mai 2003

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 2003

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre le
contenu de la présente publication, sous quelque forme ou par quelque
moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction
électronique, mécanique, photographique, ou autre, ou de l'emmagasiner
dans un système de recouvrement, sans l'autorisation écrite préalable des
Services de concession des droits de licence, Division du marketing,
Statistique Canada, Ottawa, Ontario, Canada K1A 0T6.

Abstract

This document provides cross-sectional analyses on the economic structure and operations of Canadian hotels. It examines key performance indicators and supplies descriptive analyses on the distributions of hotel revenues and expenses. The document also looks at some of the characteristics of Canadian hotels and describes the composition of their clientele.

Résumé

Le présent document fournit des analyses transversales de la structure économique et des activités des hôtels canadiens. Il examine certains des principaux indicateurs de rendement et offre des analyses descriptives de la répartition des recettes et des dépenses des hôtels. Ce document examine également certaines des caractéristiques des hôtels canadiens et décrit la composition de leur clientèle.

Cross-sectional analyses of performance and structure for Canada's hotel industry

by Gaston Levesque¹
Service Industries Division
Telephone: (613) 951-9347
E-mail: levegas@statcan.ca

Introduction

This article provides cross-sectional analyses on the economic structure and operations of Canadian hotels. It examines key performance indicators and supplies descriptive analyses on the distributions of hotel revenues and expenses. The article also looks at some of the characteristics of Canadian hotels and describes the composition of their clientele.

The analyses are presented in two parts, the first of which gives a cross-sectional view of the industry by size of establishment category, while the second does so by province and territory. The analyses tend to be structural in nature, showing mostly percentage share distributions rather than actual levels. In addition, this article explains some of the concepts behind industry measures and the inter-relationships that exist between them.

The analytical data were derived from results of the Traveller Accommodation Survey at Statistics Canada for the year 2000. While the survey covers establishments of all types – including motels and tourist homes, the article is limited to the activities of hotels and motor hotels.² The data are based on a panel of 959 hotel establishments across Canada, representing 100, 663 guest rooms in 2000.

This article follows a similar study released in the first quarter 2000 edition of this publication. That article examined the hotel and motor hotel industry for 1996 and 1997. While it gave more details and presented a more

Analyses transversales du rendement et de la structure du secteur hôtelier au Canada

par Gaston Levesque¹
Division des industries de service
Téléphone : (613) 951-9347
Courriel : levegas@statcan.ca

Introduction

Le présent article fournit des analyses transversales de la structure économique et des activités des hôtels canadiens. Il examine certains des principaux indicateurs de rendement et offre des analyses descriptives de la répartition des recettes et des dépenses des hôtels. Cet article examine également certaines des caractéristiques des hôtels canadiens et décrit la composition de leur clientèle.

Les analyses sont présentées en deux parties, la première offrant une vue transversale du secteur par catégorie de taille des établissements et la deuxième, par province et par territoire. Les analyses sont en général de nature structurelle et montrent surtout quelle est la répartition des parts en pourcentage, plutôt que les niveaux réels. Le présent article explique de plus certains des concepts sous-jacents aux mesures dans ce secteur ainsi que les relations qui existent entre eux.

Les données analytiques du présent article sont dérivées des résultats de l'Enquête annuelle sur l'hébergement des voyageurs que Statistique Canada a menée pour 2000. Alors que cette enquête porte sur tous les établissements d'hébergement, y compris les motels et les maisons de chambres pour touristes, le présent article se limite aux activités des hôtels et des auberges routières². Les données sont fondées sur un panel de 959 établissements hôteliers de partout au Canada, représentant 100 663 chambres.

Cet article fait suite à une étude semblable parue dans l'édition du premier trimestre de 2000 de la présente publication, qui examinait le secteur des hôtels et des auberges routières en 1996 et en 1997. Cette étude donnait plus de détails et présentait une image plus

¹ The author wishes to thank Joan Farnworth and Veronica Utovac for their collaboration and review of this article.

² The North American Industry Classification System (NAICS) codes covered are 721111 (hotels), 721112 (motor hotels), 721113 (resorts) and 721120 (casino hotels).

¹ L'auteur désire remercier Joan Farnworth et Veronica Utovac pour leur collaboration et la révision de l'article.

² Les codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, ou SCIAN, couverts sont 721111 (hôtels), 721112 (auberges routières), 721113 (centres de villégiature) et 721120 (hôtels-casinos).

exhaustive picture of the industry, it did not include analyses by province and territory, as in the present article.

1 Hotel industry profile by size

The first part of the article examines the operations and performance of Canadian hotels in 2000, by size of establishment categories; or specifically, small, medium and large (hotels). It contains analyses on the financial and operational performance of the industry by hotel size (section 1.1) and looks at some of the differences in the characteristics of hotels in each size category (section 1.2). The section concludes with analyses on the distributions of revenues and expenses for small, medium and large hotels (section 1.3).

In addition to presenting results for each size category individually, all analyses include separate estimates for the entire Canadian hotel industry as well. These estimates serve as benchmarks when examining results by size categories. In a similar vein, the analyses highlight estimates for large hotels primarily, and show how these compare with the results for small and medium hotels.

By definition, small hotels have less than 50 rooms, medium hotels have 50 to 199 rooms, and large hotels have 200 or more rooms. In 2000, small hotels averaged 25 rooms, medium hotels averaged 105 rooms, and large hotels typically had 340 rooms each.

1.1 Performance indicators by size

This section evaluates the economic health of Canadian hotels (and motor hotels) in 2000. Analyses are based on the results of financial and operational indicators for small, medium and large hotels, as shown in Table 1.

Table 1. Performance indicators for hotels, by size category, 2000

	Industry Secteur	Small Petits	Medium Moyens	Large Grands	
Gross margin (%)	13	9	11	15	Marge brute (%)
Operating margin (%)	18	11	16	19	Marge d'exploitation (%)
Occupancy rate (%)	66	50	62	70	Taux d'occupation (%)
Average daily rate (\$)	121	70	86	139	Taux quotidien moyen (\$)
Revenue per available room (\$)	80	35	53	96	Recettes par chambre disponible (\$)

exhaustive de ce secteur, mais ne comportait pas d'analyses par province et par territoire, comme c'est le cas du présent article.

1 Profil du secteur hôtelier selon la taille des établissements

La première partie de cet article examine les activités et le rendement des hôtels canadiens en 2000, par catégorie de taille des établissements (plus précisément : les petits hôtels, les hôtels de taille moyenne et les grands hôtels). Elle renferme des analyses du rendement financier et de la performance opérationnelle de ce secteur en 2000, selon la taille des hôtels (section 1.1) et examine certaines des différences entre les caractéristiques des hôtels de chacune des catégories (section 1.2). Cette section se termine par des analyses de la répartition des recettes et des dépenses pour les petits hôtels, les hôtels de taille moyenne et les grands hôtels (section 1.3).

Outre que les résultats sont présentés pour chacune des catégories de taille, toutes les analyses comportent des estimations distinctes pour le secteur hôtelier canadien dans son ensemble. Ces estimations servent de point de repère pour l'examen des résultats par catégorie. Dans la même veine, les analyses font surtout ressortir les estimations pour les grands hôtels et les comparent aux résultats des petits hôtels et des hôtels de taille moyenne.

Par définition, les petits hôtels comptent moins de 50 chambres, les hôtels de taille moyenne en ont entre 50 et 199 et les grands hôtels en ont au moins 200. En 2000, les petits hôtels avaient en moyenne 25 chambres, les hôtels de taille moyenne, 105, et les grands hôtels, en général, 340 chacun.

1.1 Indicateurs de rendement selon la taille des établissements

Cette section évalue la santé économique des hôtels (et des auberges routières) canadiens en 2000. Les analyses reposent sur les résultats d'indicateurs financiers et opérationnels pour les petits hôtels, les hôtels de taille moyenne et les grands hôtels, tel que démontré au tableau 1.

Tableau 1. Indicateurs de rendement des hôtels, par catégorie de taille, 2000

	Industry Secteur	Small Petits	Medium Moyens	Large Grands	
Gross margin (%)	13	9	11	15	Marge brute (%)
Operating margin (%)	18	11	16	19	Marge d'exploitation (%)
Occupancy rate (%)	66	50	62	70	Taux d'occupation (%)
Average daily rate (\$)	121	70	86	139	Taux quotidien moyen (\$)
Revenue per available room (\$)	80	35	53	96	Recettes par chambre disponible (\$)

Gross margins

The first indicator examined is a widely-used measure of industry profitability called gross margin. It is derived by taking the difference between total revenues and expenses, and dividing it by total revenues. In essence, gross margin expresses gross profits as a proportion of total industry revenues. In 2000, Canada's hotel industry had a gross margin of 13%. Large hotels had a gross margin above average at 15%, while small and medium hotels had collective gross margins below par at 9% and 11%, respectively.

Operating margins

An indicator similar to gross margin (by construct) can be obtained by considering only activities that relate directly to the operations of hotels. The operating margin is a profitability measure based solely on operating revenues and expenses. The operating margin therefore excludes depreciation, interest costs and non-operating revenues, which are included in the gross margin. In 2000, large hotels had a collective operating margin of 19%, or just above the industry average of 18% while small and medium hotels had operating margins below par.

Occupancy rates

A look at other industry measures can shed some light on the high operating margin of larger hotels. One such measure is the occupancy rate, an indicator that shows the proportion of all rooms (available) in an establishment, that is occupied. In 2000, Canada's hotel industry had a collective occupancy rate of 66%. Large hotels fared better than average, posting an occupancy rate of 70% that year, while small and medium hotels recorded comparatively low occupancy rates of 50% and 62%, respectively.

Average daily rates

The average daily rate (ADR) is another major indicator for the hotel industry. ADR consists of the average accommodation revenue made per room, on a given day; it is calculated by dividing total accommodation revenues by the total number of occupied rooms. In effect, ADR shows the average price charged per day for a room. In 2000, the ADR for the hotel industry averaged \$121. At \$139, large hotels had an ADR markedly higher than did small and medium hotels or \$70 and \$86, respectively.

Marges bénéficiaires brutes

Le premier indicateur examiné est une mesure largement utilisée de la rentabilité d'un secteur d'activité appelée marge bénéficiaire brute (ou simplement marge brute). On la dérive en prenant la différence entre les recettes totales et les dépenses totales et en divisant cette différence par les recettes totales. Essentiellement, la marge bénéficiaire brute exprime les profits bruts en proportion des recettes totales de la branche d'activité. En 2000, la marge bénéficiaire brute du secteur hôtelier au Canada a été de 13 %. La marge brute des grands hôtels était en moyenne supérieure à 15 %, tandis que, pour les petits et moyens hôtels, elle était inférieure à la moyenne, soit, respectivement, 9 % et 11 %.

Marges d'exploitation

Il est possible d'obtenir un indicateur semblable à la marge brute (par construction) en ne tenant compte que des activités qui se rapportent directement au fonctionnement des hôtels. La marge d'exploitation est une mesure du rendement qui n'est basée que sur les recettes et les dépenses d'exploitation. La marge d'exploitation exclut par conséquent la dépréciation et le coût des intérêts, ainsi que les revenus autres que les recettes d'exploitation (qui sont inclus dans la marge bénéficiaire brute). En 2000, la marge d'exploitation de l'ensemble des grands hôtels était de 19 %, soit tout juste un peu plus que la moyenne du secteur (18 %) tandis que la marge d'exploitation des petits hôtels et des hôtels de taille moyenne était inférieure à la moyenne.

Taux d'occupation

L'examen d'autres mesures utilisées pour le secteur hôtelier permet de faire la lumière sur la marge d'exploitation élevée des grands hôtels en 2000. Le taux d'occupation, qui indique quelle proportion de toutes les chambres (disponibles) d'un établissement sont occupées, est l'une de ces mesures. En 2000, le taux d'occupation du secteur hôtelier au Canada a été de 66 %. Tel que le démontre le tableau 1, les grands hôtels ont fait mieux que la moyenne, affichant un taux d'occupation de 70 %, les taux d'occupation des petits hôtels et des hôtels de taille moyenne étant, par comparaison, relativement faibles, soit, respectivement, 50 % et 62 %.

Tarifs quotidiens moyens

Le tarif quotidien moyen (TQM) est l'un des autres grands indicateurs pour le secteur hôtelier. Le TQM correspond aux recettes moyennes par chambre, une journée donnée; on l'obtient en divisant les recettes totales de l'hébergement par le nombre total de chambres occupées. Dans les faits, le TQM correspond au prix moyen facturé par jour pour une chambre. En 2000, le TQM pour l'ensemble de la branche d'activité a été en moyenne de 121 \$. Le TQM des grands hôtels, soit 139 \$, était beaucoup plus élevé que celui des petits hôtels (70 \$) et des hôtels de taille moyenne (86 \$).

The relationship between occupancy rate and ADR

The occupancy rate and average daily rate are very distinct indicators, the first being an operational measure of hotel activities and the latter showing the financial returns of hotel activities. The two indicators share one thing in common however, in that they both relate uniquely to the accommodation activities of hotels. While occupancy rate shows the proportion (or average number) of rooms rented, ADR shows the average revenue per room rented. The two indicators therefore supply distinct, but complementary information on the accommodation activities of hotels, and hence give a clearer and more complete picture of the industry when analysed together, rather than on their own.

It is of interest to note that the ADR is in itself a factor that can influence the occupancy rate. For example, setting room fees too high may hinder growth in hotel patronage, leading to lower revenues than would have been otherwise; that is, had fees remained unchanged. Moreover, raising room fees too much can potentially lead to a decline in hotel patronage. Conversely, lowering room fees may improve occupancy rates, but also lead to lower revenues than otherwise.

This relationship between room fees and patronage gives more incentive still to analysing ADR and occupancy rate jointly, instead of individually. An effective way of accomplishing this is to combine the information from both indicator into one single measure of analysis (see below).

Revenues per available room

Accommodation revenues per available room (RevPAR) is an indicator derived by multiplying the ADR by the occupancy rate (in fraction form). Hence, RevPAR reduces the ADR by the rate of occupancy. In fact, RevPAR³ only differs from ADR in that accommodation revenues are averaged over all available rooms, instead of over occupied rooms only.

In 2000, the collective RevPAR for hotels stood at \$80, the result of an ADR of \$121 and an occupancy rate of 66%. At \$96, RevPAR for large hotels was much higher than for small and medium hotels or \$35 and \$53, respectively.

³ RevPAR gives the same relative importance to its constituent indicators, and its square root is the equi-weighted geometric mean of ADR and occupancy rate. Geometric mean is considered to be a moderate average and is always lower than the arithmetic mean and higher than the harmonic mean.

Relation entre le taux d'occupation et le TQM

Le taux d'occupation et le tarif quotidien moyen sont des indicateurs très différents, puisque le premier est une mesure opérationnelle des activités hôtelières et que le second montre le rendement financier des activités hôtelières. Ces deux indicateurs ont une chose en commun cependant : ils ne concernent tous deux que les activités d'hébergement des hôtels. Le taux d'occupation montre la proportion (ou le nombre moyen) de chambres louées, tandis que le TQM montre quelles sont les recettes moyennes par chambre louée. Ces deux indicateurs fournissent donc des renseignements distincts, mais complémentaires, sur les activités d'hébergement des hôtels et donnent par conséquent une idée plus claire et plus complète de ce secteur lorsqu'ils sont analysés ensemble, plutôt que chacun de son côté.

Il est intéressant de remarquer que le TQM en lui-même est un facteur qui peut influencer le taux d'occupation. Ainsi, si le prix qu'un hôtel demande pour les chambres est trop élevé, cela peut nuire à la croissance de la fréquentation de cet hôtel, dont les recettes pourraient par conséquent être inférieures à ce qu'elles auraient été autrement, c'est-à-dire si les tarifs n'avaient pas changé. Trop augmenter le prix des chambres peut en outre entraîner une baisse de la fréquentation de l'hôtel. À l'inverse, abaisser le prix des chambres peut améliorer le taux d'occupation, mais aussi faire baisser les recettes à un niveau inférieur à ce qu'elles auraient été s'il n'y avait pas eu de changement.

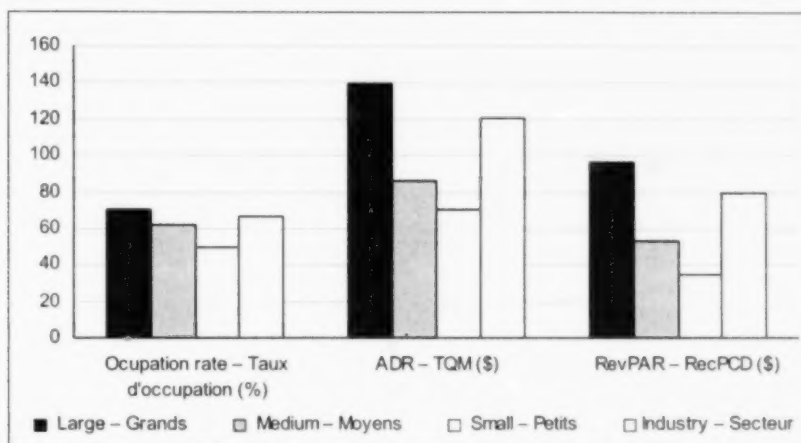
Cette relation entre le prix des chambres et la fréquentation incite plus encore à analyser le TQM et le taux d'occupation ensemble, plutôt qu'individuellement. Une manière efficace de s'y prendre, c'est de combiner les renseignements des deux indicateurs en une seule mesure d'analyse (voir ci-dessous).

Recettes par chambre disponible

Les recettes de l'hébergement par chambre disponible (RecPCD) sont données par la multiplication du TQM par le taux d'occupation (sous forme fractionnaire). Donc, les RecPCD représentent le TQM réduit par le taux d'occupation. En fait, les RecPCD³ ne diffèrent du TQM qu'en ce que la moyenne des recettes de l'hébergement est calculée pour toutes les chambres (disponibles) plutôt que pour les chambres occupées seulement.

En 2000, les RecPCD de l'ensemble des hôtels étaient de 80 \$, résultat d'un TQM de 121 \$ et d'un taux d'occupation de 66 %. À 96 \$, les RecPCD des grands hôtels étaient bien plus élevées que celles des petits hôtels (35 \$) et des hôtels de taille moyenne (53 \$).

³ L'indicateur RecPCD donne la même importance relative aux indicateurs qui le constituent, et sa racine carrée est la moyenne géométrique équipondérée du TQM et du taux d'occupation. La moyenne géométrique est considérée comme une moyenne modérée et elle est toujours inférieure à la moyenne arithmétique et supérieure à la moyenne harmonique.

Chart 1. Occupancy rate, ADR and RevPar for hotels, by size category, 2000**Graphique 1. Taux d'occupation, TQM et RecPCD des hôtels, selon la catégorie de la taille, 2000**

RevPAR was also positively correlated with size categories in 2000. This is depicted in Chart 1, which shows the RevPAR, ADR and occupancy rate for the total hotel industry by size category. As Chart 1 demonstrates, large hotels posted the highest levels for all three indicators while small hotels consistently registered the lowest levels.

In order to analyse RevPAR by size categories, the three indicators under study must be evaluated in terms of their deviation from the industry average. As shown in Chart 1, at \$96, RevPAR for large hotels was 20% higher than average in 2000 (\$80). Similarly at 70%, large hotels had an occupancy rate 6% higher than average (66%) while at \$139, they had a collective ADR 15% higher than average (\$121).

Being the product of the two other indicators, the relatively high RevPAR (+ 20%) of large hotels in 2000 was therefore more the result of the markedly-higher-than-average ADR of large hotels (+ 15%), than to their moderately-higher-than-average occupancy rate (+ 6%). In fact, by expressing RevPAR in terms of its relative deviation from the mean, the result can also be decomposed by factor (i.e., $1.20 = 1.15 \times 1.06$). In a similar way, the relatively low RevPAR of small hotels in 2000 was more attributable to an ADR significantly below par, than to an occupancy rate only slightly below average.

It is of interest to note that the ADR and occupancy rate were correlated with each other across size categories in 2000; that is to say, the higher the ADR was for a given size category, the higher was its corresponding occupancy

Il existait aussi en 2000 une corrélation positive entre les RecPCD et les catégories de taille. Cette corrélation est illustrée au graphique 1, qui présente les RecPCD, le TQM et le taux d'occupation pour l'ensemble du secteur hôtelier et par catégorie de taille. Comme le montre le graphique 1, les grands hôtels ont affiché les niveaux les plus élevés pour les trois indicateurs en 2000, tandis que les petits hôtels ont constamment enregistré les niveaux les plus bas.

Pour analyser les RecPCD par catégorie de taille, il faut évaluer à quel point les trois indicateurs à l'étude dévient par rapport à la moyenne du secteur. Comme le graphique 1 le montre, à 96 \$ en 2000, les RecPCD des grands hôtels étaient supérieures de 20 % à la moyenne (80 \$). De même, à 70 %, le taux d'occupation des grands hôtels était supérieur de 6 % à la moyenne (66 %), tandis qu'à 139 \$, les RecPCD dépassaient de 15 % la moyenne de la branche d'activité (121 \$).

Les RecPCD étant le produit des deux autres indicateurs, les RecPCD relativement élevées (+ 20 %) des grands hôtels résultent plus de leur TQM qui était beaucoup plus élevé que la moyenne (+ 15 %) que de leur taux d'occupation, qui n'était qu'un peu plus élevé que la moyenne (+ 6 %). En fait, en exprimant les RecPCD en fonction de leur écart relatif par rapport à la moyenne, il est possible aussi de décomposer le résultat par facteur (c.-à-d. $1.20 = 1.15 \times 1.06$). De même, les RecPCD relativement faibles des petits hôtels en 2000 étaient surtout attribuables à leur TQM qui était bien inférieur à la moyenne, plutôt qu'à leur taux d'occupation qui n'était que légèrement inférieur à la moyenne.

Il est intéressant de constater qu'il existait en 2000 une corrélation entre le TQM et le taux d'occupation dans toutes les catégories de taille : plus le TQM était élevé dans une certaine catégorie, plus le taux d'occupation correspondant était élevé, et vice versa. Dans le

rate, and vice-versa. In the present context, this is equivalent to saying that larger (more expensive) hotels were generally more successful in attracting patrons than smaller (less expensive) hotels. This suggests that many travellers were willing to pay more in return for certain advantages or conveniences. A look at some of the characteristics of the hotel industry by size categories can shed some light on this observation (see below).

1.2 Industry characteristics by size

Location and facilities

Large hotels were the most likely to be located in populated areas in 2000. Indeed, that year, 62% of all large hotels (on the panel) were centrally located, compared to only 38% for small size hotels. As well, large hotels generally offered more facilities like board rooms, restaurants and bars than their small or medium size counterparts.

présent contexte, cela équivaut à dire qu'en 2000 les grands hôtels (plus coûteux) réussissaient en général plus à attirer les clients que les petits hôtels (moins coûteux). Il semble donc que de nombreux voyageurs acceptaient de déboursier plus en retour de certains avantages ou de certaines commodités. Un examen de quelques-unes des caractéristiques du secteur hôtelier par catégorie de taille jette une certaine lumière sur cette observation (voir ci-dessous).

1.2 Caractéristiques des hôtels par taille des établissements

Emplacement et installations

En 2000, ce sont les grands hôtels surtout qui étaient situés dans les secteurs à forte densité de population. En fait, tel qu'indiqué au tableau 2, cette année-là, 62 % de tous les grands hôtels (faisant partie du panel) étaient situés au centre des villes, contre 38 % seulement des petits hôtels. En outre, les grands hôtels offraient en général plus d'installations, comme des salles de réunion, des restaurants et des bars, que leurs homologues de tailles petite et moyenne.

Table 2. Hotel characteristics, by size category, 2000

Tableau 2. Caractéristiques des hôtels, par catégorie de taille, 2000

	Industry Secteur	Small Petits	Medium Moyens	Large Grands	
percent – pourcentage					
Location:					Emplacement :
Central Centre city	45	38	42	66	Zone centrale Centre-ville
Suburban	17	15	22	8	Banlieue
Highway	14	14	19	4	Autoroute
Airport	5	1	4	13	Aéroport
Rural	20	33	14	8	Milieu rural
Market orientation:					Orientation commerciale :
Luxury	6	5	3	17	Luxueuse
Up-scale	21	13	17	41	Haute-gamme
Mid-scale	52	45	64	38	Moyenne
Economy	21	37	15	3	Économique
Facilities:					Installations :
Meeting rooms	83	78	82	93	Salles de réunion
Restaurants	73	67	71	86	Restaurants
Bars/lounges	67	45	76	85	Bars/bars-salons
Other Characteristics:					Autres caractéristiques
Reservation system	48	15	57	87	Système de réservation
Rating system	65	45	72	83	Système de classification
Packaged vacations	38	29	40	51	Vacances à forfaits
Client Base:					Clientèle :
Domestic (Canadian)	72	84	81	68	Intérieur (canadienne)
Personal	28	42	33	25	Particuliers
Business	37	31	40	37	Affaires
Government	7	10	9	7	Gouvernementale
Foreign	28	16	19	32	Étrangère

Market orientation

And if comfort was a priority in 2000, Table 2 also shows that 41% of large hotels consisted of up-scale establishments that year, compared to 13% for small hotels. Similarly, 17% of large hotels were classified as luxury accommodations in 2000, compared to only 5% for small hotels.

Other Characteristics

Other factors may be behind the success of larger (more expensive) hotels in attracting clients in 2000. For instance, large hotels reported having central reservation systems (87%) and rating systems (83%) more often than other size categories. As well, large hotels were the most likely to offer package vacations (51%) in 2000.

Clientele

Table 2 also shows the composition of the clientele at Canadian hotels in 2000. For sake of clarity, it is first noted that domestic clients comprise travellers from households, businesses and governments in Canada; while foreign clients are simply visitors from other countries – whether travelling for business or for pleasure.

As shown in Table 2, personal travellers (from Canadian households) frequented small hotels more often than large or medium ones in 2000, while foreign visitors were much more likely to stay at large hotels – where they represented one client in three. In comparison, business travellers tended to patronise medium to large size hotels while government travellers stayed at hotels of all size with roughly the same frequency.

1.3 Revenue and expenditure distributions by size

Revenues

In 2000, guest accommodations generated 59% of the hotel industry's total revenues. As Table 3 indicates, revenue shares from accommodations showed a strong and positive correlation with hotel size categories. That is to say, the larger the hotel size was in 2000, the higher was the revenue share from accommodation. Indeed, large hotels generated almost two-third of their revenues from accommodations or 64%, while small hotels only derived 27% of revenues from this activity. The numbers are consistent with the particularly high ADR of large hotels in 2000, as well as their relatively high occupancy rate (as noted in section 1.1).

Orientation du marché

Et si le confort était une priorité en 2000, le tableau 2 montre aussi que 41 % des grands hôtels étaient des établissements de haute-gamme, contre 13 % des petits hôtels. De même, 17 % des grands hôtels offraient un hébergement de luxe, contre 5 % seulement des petits hôtels.

Autres caractéristiques

D'autres facteurs peuvent expliquer pourquoi les grands hôtels (plus coûteux) ont si bien réussi à attirer des clients en 2000. Par exemple, les grands hôtels ont dû avoir un système central de réservations (87 %) et un système de classification (83 %) plus souvent que les hôtels des autres catégories de taille. De plus, une plus grande proportion des grands hôtels (51 %) offrait des forfaits vacances que des hôtels de taille petite ou moyenne.

Clientèle

Le tableau 2 montre aussi la composition de la clientèle des hôtels canadiens en 2000. Par souci de clarté, nous faisons remarquer que la clientèle intérieure (ou canadienne) comprend les voyageurs des ménages, des entreprises et des gouvernements au Canada, tandis que la clientèle étrangère est simplement formée de visiteurs d'autres pays, qu'ils voyagent pour affaires ou pour le plaisir.

Comme le montre le tableau 2, les particuliers (des ménages canadiens) ont fréquenté plus souvent les petits que les grands hôtels ou que les hôtels de taille moyenne, tandis que les visiteurs étrangers étaient beaucoup plus susceptibles de rester dans de grands hôtels – où ils représentaient un client sur trois. Par comparaison, les voyageurs d'affaires se sont, en général, arrêtés dans des hôtels de taille moyenne ou grande, plutôt que dans de petits hôtels, tandis que les voyageurs du gouvernement sont descendus dans des hôtels de toutes les catégories à peu près à la même fréquence.

1.3 Répartition des recettes et des dépenses, par catégorie de taille

Recettes

En 2000, l'hébergement des clients a généré 59 % des recettes totales du secteur hôtelier. Comme le montre le tableau 3, il existait une corrélation positive forte entre la proportion des recettes tirées de l'hébergement et la catégorie de taille à laquelle l'hôtel appartenait, c'est-à-dire que plus l'hôtel était gros, plus la part de ses recettes provenant de l'hébergement était élevée. En fait, près des deux tiers ou 64 % des recettes des grands hôtels provenaient de l'hébergement, tandis que les petits hôtels n'ont tiré que 27 % de leurs recettes de cette activité. Ces chiffres sont compatibles avec le TQM particulièrement élevé des grands hôtels en 2000, ainsi qu'avec leur taux d'occupation relativement élevé (comme nous l'avons mentionné à la section 1.1).

Table 3. Main hotel revenues and expenses, by size category, 2000

	Industry Secteur	Small Petits	Medium Moyens	Large Grands	
percent — pourcentage					
Revenues:					Recettes
Accommodations	59	27	57	64	Hébergement
Goods*	35	62	35	26	Produits*
Total Expenses:					Dépenses
Labour	31	26	30	32	Main d'oeuvre
COGS	12	33	15	8	CPV

* Sales of meals, beverages and merchandise.

* Vente de repas, d'alcool et de marchandises.

In contrast, Table 3 also indicates that the revenue shares for the sale of goods — mostly meals, alcohol and merchandise — were negatively correlated with hotel size in 2000; that is, the larger was the establishment, the lower was its revenue share from the sales of goods. In fact, while small hotels generated 62% of revenues from the sales of goods in 2000, large hotels only derived 26% of their revenues from selling goods; this was virtually the exact opposite of the relationship between accommodation revenue shares and hotel sizes.

Expenditures

According to Table 3, labour costs constituted the single largest expenditure for hotels in 2000, representing 31% of total revenues and exhibiting only small variations across size categories. Indeed, labour costs shares ranged from 26% for small hotels to 32% for large hotels.

At 12%, the cost of goods sold or COGS — which generally consisted of food, alcohol and merchandise, was the second largest expenditure in 2000 due largely to the relatively high share recorded by small hotels. Moreover, COGS shares were negatively correlated with hotel sizes falling from a high of 33% for small hotels to only 8% for large hotels. The numbers are consistent with the substantially high revenue shares generated from the sales of goods in 2000 (or 62% for small hotels, compared to 35% on average).

2 Industry profile by province and territory

In this section, the activities of Canadian hotels in 2000 are examined by province and territory. The industry's economic performance is evaluated by province (and territory), as is the composition of its clientele. A look at the distribution of revenues and expenses by province is also included.

Tableau 3. Recettes et dépenses principales des hôtels, par catégorie de taille, 2000

En revanche, le tableau 3 montre aussi l'existence d'une corrélation négative entre la proportion des recettes tirées de la vente de produits en 2000 — comme des repas, de l'alcool et de la marchandise — et la catégorie de taille à laquelle l'hôtel appartenait; c'est-à-dire que plus l'établissement était gros, plus faible était la part des recettes qu'il tirait de la vente de produits. En fait, les grands hôtels n'ont dérivé que 26 % de leurs recettes de la vente de produits en 2000, alors que les ventes ont généré 62 % des recettes des petits hôtels. Cette relation est, à toutes fins utiles, complètement à l'opposé de celle qui existait entre les parts des recettes de l'hébergement et la taille de l'hôtel.

Dépenses

Selon le tableau 3, la plus grande dépense que les hôtels aient faite en 2000 a trait au coût de la main-d'œuvre, qui représentait 31 % des recettes totales et qui variait peu d'une catégorie de taille à une autre. De fait, le coût de la main-d'œuvre en 2000 a oscillé entre 26 % pour les petits hôtels et 32 % pour les grands hôtels.

Le coût des produits vendus (CPV) — qui en général consistaient en aliments, en alcool et en marchandises — a été la deuxième dépense en importance (12 %), surtout en raison de la proportion relativement élevée de leurs dépenses qu'il représentait pour les petits hôtels. En outre, il existait une corrélation négative entre la proportion du CPV, (qui, de 33 % qu'elle était pour les petits hôtels tombait à 8 % seulement pour les grands), et la taille de l'hôtel. Ces chiffres correspondent à la proportion très élevée des recettes des petits hôtels provenant des ventes cette année-là (62 %, contre 35 %, en moyenne, comme nous l'avons mentionné cidessus).

2 Profil de la branche d'activité par province et territoire

Dans la présente section, les activités des hôtels canadiens en 2000 sont examinées par province et par territoire. Nous évaluons le rendement économique du secteur hôtelier par province et par territoire, ainsi que la composition de sa clientèle. Nous examinons aussi la répartition des recettes et des dépenses, par province.

2.1 Performance indicators by province and territory

Table 4 evaluates the financial and operational performance of Canadian hotels in 2000, using the same industry indicators as in section 1.1.

Table 4. Performance indicators for hotels, by province and territory, 2000

	Average number of rooms Nombre moyen de chambres	Gross margin Marge brute	Occupancy rate Taux d'occupation	Average daily rate Taux quotidien moyen	Revenues per available room Recettes par chambre disponible	
		%	%	\$	\$	
Canada	105	13	66	121	80	Canada
Newfoundland and Labrador	66	13	63	93	58	Terre-Neuve-et-Labrador
Prince Edward Island	60	11	52	103	54	Île-du-Prince-Édouard
Nova Scotia	95	19	69	106	73	Nouvelle-Écosse
New Brunswick	63	11	65	86	56	Nouveau-Brunswick
Quebec	102	15	65	123	80	Québec
Ontario	163	16	69	133	92	Ontario
Manitoba	53	12	62	81	50	Manitoba
Saskatchewan	54	10	60	73	44	Saskatchewan
Alberta	114	20	66	118	78	Alberta
British Columbia	119	12	66	134	88	Colombie-Britannique
Yukon	41	8	54	43	23	Yukon
Northwest Territories	36	5	57	118	67	Territoires du Nord-Ouest
Nunavut	16	12	41	192	80	Nunavut

Gross margin

In 2000, hotels in Alberta and Nova Scotia registered the highest gross margins at about 20%, followed by hotels in Ontario and Quebec at approximately 16%. Nationally, the hotel industry had a gross margin of 13%.

Variability in ADRs and occupancy rates

With a national average of \$121, ADRs varied greatly across provinces in 2000, ranging from \$73 in Saskatchewan to about \$134 in British Columbia and Ontario. Provincially, the dispersion (max less min) or spread of the ADR range (\$61) represented 50 per cent of Canada's average ADR. Moreover, in the territories the Yukon had an ADR of just \$43 in 2000, compared to \$192 for Nunavut.

By comparison, with an overall rate of 66%, occupancy rates did not vary significantly across provinces in 2000, with rates generally ranging between about 60% for Saskatchewan and Manitoba and 69% for Ontario and Nova Scotia – representing a dispersion of only 14 per cent relative to the average occupancy rate (66%). Prince

2.1 Indicateurs de rendement par province et territoire

Le tableau 4 présente une évaluation du rendement financier et de la performance opérationnelle des hôtels canadiens en 2000, effectuée à l'aide des mêmes indicateurs que ceux de la section 1.1.

Tableau 4. Indicateurs de rendement des hôtels, par province et territoire, 2000

Marge bénéficiaire brute

En 2000, les hôtels de l'Alberta et de la Nouvelle-Écosse ont enregistré les marges bénéficiaires brutes les plus élevées, soit environ 20 %; ils étaient suivis par les hôtels de l'Ontario et du Québec (à peu près 16 %). À l'échelle nationale, la marge brute du secteur hôtelier a été de 13 %.

Variation des TQM et des taux d'occupation

Tel qu'indiqué au tableau 4, le TQM, dont la moyenne nationale était de 121 \$ en 2000, variaient beaucoup selon les provinces, oscillant entre 73 \$ en Saskatchewan et 134 \$ environ en Colombie-Britannique et en Ontario. À l'échelle des provinces, la dispersion ou l'écart de l'intervalle de variation des TQM (61 \$) représentait 50 % de la moyenne du TQM pour le Canada. En outre, le TQM du Yukon n'était que de 43 \$, alors que celui du Nunavut était de 192 \$.

Cependant, le tableau 4 montre aussi que les taux d'occupation, en moyenne de 66 % en 2000, n'étaient pas très différents selon les provinces, allant d'environ 60 % en Saskatchewan et au Manitoba à 69 % en Ontario et en Nouvelle-Écosse, représentant une dispersion de 14 % seulement par rapport au taux d'occupation moyen (66 %). L'Île-du-Prince-Édouard faisait toutefois exception

Edward Island was an exception however, and if its noticeably low occupancy rate of 52% is included, the range's dispersion rises to about 25 per cent of Canada's average occupancy rate (still only half the relative dispersion of ADRs that year).

Consequently, in 2000 the reasons behind observed differences in provincial and territorial RevPARs were generally traced to variations in ADR, rather than in occupancy rate. There were exceptions of course. In Prince Edward Island for example, the low RevPAR was due more to its relatively low occupancy rate, than to its relatively low ADR (see section 2.2 for more on this).

RevPAR, ADR and occupancy rate

Charts 2a, 2b and 2c depict the RevPAR, ADR and occupancy rate of Canadian hotels in 2000, by province and territory and trace the averages for Canada. As shown in Charts 2c, hotels in Ontario had the highest collective RevPAR in 2000 at \$92, followed closely by hotels in British Columbia at \$88. This was due for the most part to the relatively high ADRs of these two provinces that year, or almost \$135 each, compared to \$121 for Canada (Chart 2b). The reason Ontario had a slightly higher RevPAR than British Columbia in 2000 was its slightly higher occupancy rate of 69% compared to 66% for British Columbia (Chart 2a). Quebec and Alberta had the next highest RevPAR in 2000, although at \$80 and \$78 respectively, they were at par, for almost, with the industry average.

et si son taux d'occupation remarquablement faible de 52 % est inclus, la dispersion de l'éventail de variation passe à 25 % environ du taux d'occupation moyen pour le Canada (ce qui représente encore la moitié seulement de la dispersion relative des TQM cette année-là).

Par conséquent, les différences entre les RecPCD des provinces et des territoires en 2000 s'expliquent en général par des variations des TQM plutôt que des taux d'occupation. Il y a des exceptions évidemment. À l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, les faibles RecPCD de 2000 sont dues plus à son taux d'occupation relativement faible qu'à son TQM relativement faible (voir la section 2.2 pour plus d'information à ce sujet).

RecPCD, TQM et taux d'occupation

Les graphiques 2a, 2b et 2c illustrent le taux d'occupation, le TQM et les RecPCD des hôtels canadiens par province et territoire, et tracent les moyennes pour le Canada. Le graphique 2c montre que les hôtels de l'Ontario ont collectivement obtenu les RecPCD les plus élevées en 2000 (92 \$), suivis de près par ceux de la Colombie-Britannique (88 \$). Ce résultat vient en grande partie du TQM relativement élevé de ces deux provinces, soit près de 135 \$ chacune, alors qu'il était de 121 \$ pour le Canada (graphique 2b). Les RecPCD de l'Ontario ont été légèrement supérieures à celles de la Colombie-Britannique, parce que son taux d'occupation de 69 % était légèrement plus élevé que celui de la Colombie-Britannique (66 %) (graphique 2a). Le Québec et l'Alberta occupaient tous deux le troisième rang, quoiqu'à 80 \$ et 78 \$ respectivement, leurs RecPCD étaient plus ou moins égales à la moyenne de la branche d'activité.

Chart 2a. Occupancy rate of hotels, by province and territory, 2000

Graphique 2a. Taux d'occupation des hôtels, par province et territoire, 2000

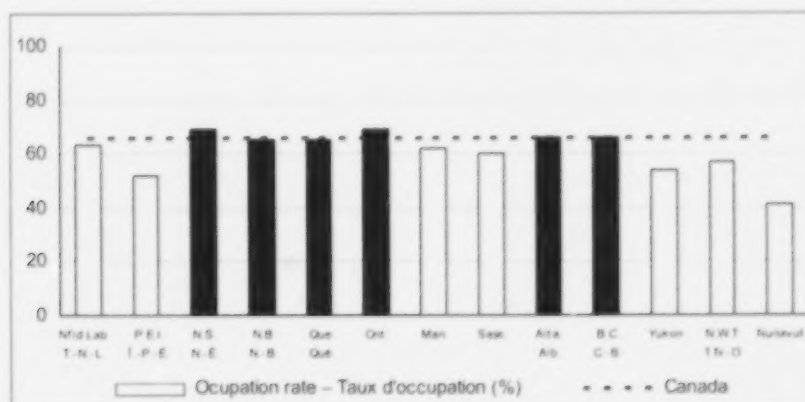


Chart 2b. ADR of hotels, by province and territory, 2000

Graphique 2b. TQM des hôtels, par province et territoire, 2000

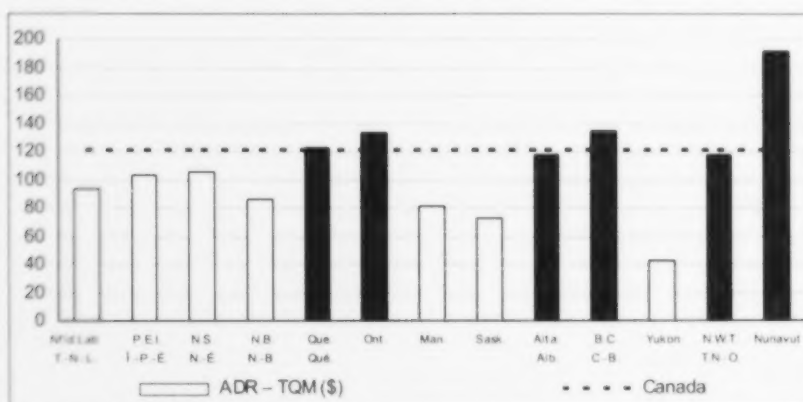
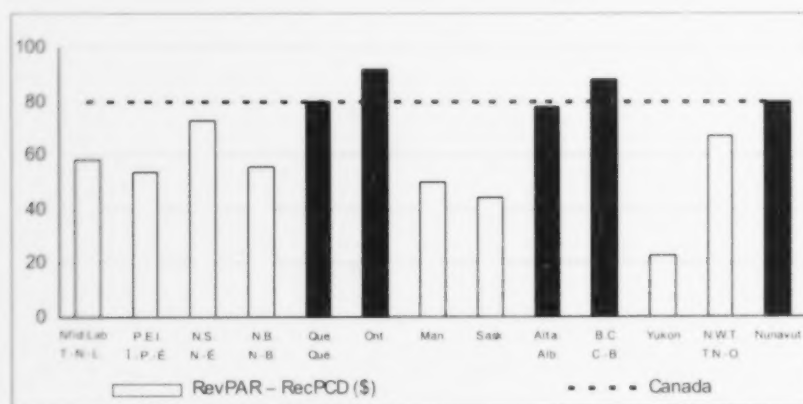


Chart 2c. RevPAR of hotels, by province and territory, 2000

Graphique 2c. RecPCD des hôtels, par province et territoire, 2000



RevPAR and mean hotel size

As a matter of interest, Table 4 also shows that RevPAR was positively correlated with mean hotel size (based on the average number of rooms) in 2000. That is, the higher the mean hotel size was for a province, the higher the RevPAR for that province tended to be; and vice-versa. This relationship can be used to identify the provinces that contributed to the high RevPARs of large hotels, and those that were behind the low RevPARs of small hotels (previously noted in section 1.1).

For example, in 2000 hotels in Ontario had the highest RevPAR (\$92) and the highest mean hotel size (163 rooms), while hotels in British Columbia had the second highest RevPAR (\$88) and mean hotel size (119 rooms), indicating that these two provinces were important

RecPCD et taille moyenne des hôtels

Il est intéressant de constater que le tableau 4 montre également l'existence d'une corrélation positive entre les RecPCD et la taille moyenne des hôtels en 2000 (basée sur le nombre moyen de chambres), c'est-à-dire que plus la taille moyenne des hôtels d'une province est grande, plus les RecPCD pour cette province sont élevées, et vice versa. Il est possible de se servir de cette relation pour repérer les provinces ayant contribué aux RecPCD élevées des grands hôtels, et celles qui expliquent les faibles RecPCD des petits hôtels (déjà mentionnées à la section 1.1).

Ainsi, en 2000, c'est en Ontario que les RecPCD étaient les plus élevées (92 \$) et que la taille moyenne des hôtels était la plus grande (163 chambres). Cette province était suivie par la Colombie-Britannique, dont les RecPCD et la taille moyenne venaient au deuxième rang, soit respectivement 88 \$ et 119 chambres. Ces

contributors to the relatively high RevPAR of large hotels that year. In contrast, with the exception of Nova Scotia, hotels in eastern provinces had relatively low RevPARs and mean hotel sizes in 2000, as was also the case for Manitoba and Saskatchewan — indicating that these five provinces were behind the relatively low RevPAR of small hotels that year.

2.2 Clientele distribution by province and territory

Table 5 shows the composition of clients staying at Canadian hotels in 2000. As previously noted, domestic clients are travellers from households, businesses and governments in Canada; while foreign clients are simply visitors from other countries — whether travelling for business or for pleasure.

Table 5. Client base of hotels, by province and territory, 2000

	Domestic — Intérieur				Foreign — Étranger		
	Total	Personal Particuliers	Business Affaires	Government Gouvernements	Total	United States États-Unis	
	percent — pourcentage						
Canada	72	28	37	7	28	8	Canada
Newfoundland and Labrador	96	20	54	23	4	0	Terre-Neuve-et-Labrador
Prince Edward Island	85	45	30	10	15	1	Île-du-Prince-Édouard
Nova Scotia	88	35	41	12	12	2	Nouvelle-Écosse
New Brunswick	92	29	43	20	8	2	Nouveau-Brunswick
Quebec	74	31	36	7	26	5	Québec
Ontario	73	29	38	6	27	12	Ontario
Manitoba	95	29	51	15	5	1	Manitoba
Saskatchewan	97	34	50	12	3	0	Saskatchewan
Alberta	65	21	39	5	35	3	Alberta
British Columbia	63	27	30	6	37	12	Colombie-Britannique
Yukon	50	19	22	9	50	16	Yukon
Northwest Territories	92	10	53	29	8	0	Territoires du Nord-Ouest
Nunavut	97	4	39	54	3	0	Nunavut

Overview (clientele)

In 2000, 72% of visitors at Canadian hotels were domestic clients. Travellers from Canadian households accounted for 28% of all patrons, while business and government travellers accounted for 37% and 7% of the total, respectively.

Another 28% of the patrons at Canadian hotels in 2000 were foreign clients. American visitors were especially important, accounting for 8% of all clients at Canadian hotels on their own. By extension, this signifies that less than one third (29%) of all foreign clients came from the United-States in 2000. This was an very unusually low

deux provinces ont donc beaucoup contribué aux RecPCD relativement élevées des grands hôtels cette année-là. En revanche, sauf en Nouvelle-Écosse, les RecPCD des provinces de l'Est étaient relativement faibles, tout comme la taille moyenne de leurs hôtels, ce qui était également le cas pour le Manitoba et la Saskatchewan, signifiant que ces cinq provinces ont été à l'origine des RecPCD relativement faibles des petits hôtels cette année-là.

2.2 Répartition de la clientèle par province et par territoire

La présente section examine la composition de la clientèle des hôtels canadiens en 2000, tel que présenté au tableau 5. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, la clientèle intérieure (ou canadienne) est formée de membres des ménages, des entreprises et des gouvernements au Canada, tandis que les clients étrangers sont simplement des visiteurs d'autres pays, qui voyagent pour affaires ou pour le plaisir.

Tableau 5. Clientèle des hôtels, par province et territoire, 2000

Vue d'ensemble (clientèle)

En 2000, 72 % des clients des hôtels canadiens venaient du Canada. Les particuliers représentaient 28 % du total, tandis que les voyageurs d'affaires et les voyageurs gouvernementaux représentaient respectivement 37 % et 7 %.

Vingt-huit pourcent des clients des hôtels canadiens en 2000 venaient de l'étranger. Les visiteurs américains ont été particulièrement importants, représentant 8 % de tous les clients des hôtels canadiens. Cela signifie toutefois, par déduction, que moins d'un tiers (29 %) des clients étrangers venaient des États-Unis. Il s'agit d'une proportion très inhabituellement faible pour les

share for US travellers, who often represent more than half of all foreign patrons at Canadian hotels; the year before they represented 60% of the total.

Provincial dimension (clientèle)

Although the distributions of hotel clients in Ontario and Quebec were similar to that of Canada in 2000, they differed sharply in other provinces. For instance, 45% of the clients at Prince Edward Island hotels were travelling for personal reasons in 2000. That was the highest provincial share for leisure travellers that year – reflecting the island's appeal to tourists. Visitors from the United-States represented only 1% of Prince Edward Island patrons in 2000, however. That was a very unusually low share for US clients, who accounted for 14% of all Prince Edward Island patrons the year before. In the Yukon, half of all hotel clients were foreign visitors in 2000, and half were domestic clients.

Business clients were of major importance for hotels in Newfoundland, Manitoba and Saskatchewan where they accounted for at least half of their clientele in 2000. Business patrons were also predominant for hotels in Nunavut where they represented 53% of all clients, and were also important for hotels in the Northwest Territories (29%). Government travellers represented noteworthy proportions of patrons at hotels in Newfoundland (23%), New Brunswick (20%) and Manitoba (15%).

2.3 Revenue distributions by province and territory

Overview (revenues)

Table 6 shows the distribution of hotel revenues in 2000, by province and territory. As can be seen in Table 6, guest accommodation was the leading source of revenue for hotels in 2000, accounting for the lion's share of the total (59%). Serving meals was the second leading source of revenue (20%), followed by the sale of alcohol (11%) and merchandise (4%). Hence in 2000, the sale of meals, alcohol and merchandise, together, represented 35% of all hotel revenues.

Provincial dimension (revenues)

A closer look at revenue in 2000 reveals strong variations between provinces. For example, guest accommodations generated 70% and 66% of all revenues at hotels in Nova Scotia and Prince Edward Island, respectively. By comparison, accommodations contributed to only 34% and 43%, respectively, of hotel revenues in Manitoba and Saskatchewan in 2000.

voyageurs américains, qui constituent souvent plus de la moitié de toute la clientèle étrangère des hôtels canadiens; l'année précédente, ils formaient 60 % du total.

Dimension provinciale (clientèle)

La répartition des clients des hôtels de l'Ontario et du Québec était semblable à celle du Canada en 2000, mais elle en différait considérablement dans les autres provinces. Par exemple, 45 % des clients des hôtels de l'Île-du-Prince-Édouard voyageaient pour des raisons personnelles. Il s'agit de la proportion provinciale la plus élevée pour les voyageurs d'agrément, qui s'explique par l'attrait que l'île recèle pour les touristes. Les visiteurs des États-Unis ne représentaient toutefois que 1 % des clients de l'Île-du-Prince-Édouard. C'est une proportion très inhabituelle pour la clientèle des É.-U. qui représentait 14 % de tous les clients de l'Île-du-Prince-Édouard l'année précédente. Au Yukon, un client sur deux venait de l'étranger.

Les clients d'affaires ont eu une grande importance pour les hôtels de Terre-Neuve, du Manitoba et de la Saskatchewan, où ils constituaient au moins la moitié de la clientèle. Les clients d'affaires prédominaient de plus dans les hôtels du Nunavut, où ils représentaient 53 % de tous les clients, et ils étaient importants aussi pour les hôtels des Territoires du Nord-Ouest (29 %). Les voyageurs gouvernementaux représentaient une proportion digne de mention des clients des hôtels de Terre-Neuve (23 %), du Nouveau-Brunswick (20 %) et du Manitoba (15 %).

2.3 Répartition des recettes par province et par territoire

Vue d'ensemble (recettes)

Le tableau 6 présente la répartition des recettes des hôtels en 2000, par province et territoire. Comme on peut le constater au tableau 6, la principale source des recettes des hôtels en 2000 a été l'hébergement des clients, qui a généré la part du lion des recettes totales (59 %). La restauration était la deuxième plus importante source de revenus (20 %), suivie par la vente d'alcool (11 %) et de marchandises (4 %). Ainsi, en 2000, la proportion totale des recettes provenant de la vente de repas, d'alcool et de marchandises s'élevait à 35 %.

Dimension provinciale (recettes)

Un examen attentif de la répartition des recettes en 2000 révèle de grosses différences entre les provinces. Par exemple, l'hébergement a généré 70 % et 66 %, respectivement, de toutes les recettes des hôtels de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard. Par comparaison, l'hébergement n'a contribué qu'à 34 % et 43 %, respectivement, des recettes des hôtels du Manitoba et de la Saskatchewan.

Table 6. Hotel revenues, by province and territory, 2000

	Rooms Chambres	Meals Repas	Alcohol Boisson alcoolisée	Service Service	Other Autres	
			percent - pourcentage			
Canada	59	20	11	4	7	Canada
Newfoundland and Labrador	61	22	8	2	7	Terre-Neuve-et-Labrador
Prince Edward Island	66	22	6	2	4	Île-du-Prince-Édouard
Nova Scotia	70	17	5	4	4	Nouvelle-Écosse
New Brunswick	63	25	6	2	4	Nouveau-Brunswick
Quebec	62	20	8	4	5	Québec
Ontario	65	19	6	5	5	Ontario
Manitoba	34	17	36	2	11	Manitoba
Saskatchewan	43	21	26	3	8	Saskatchewan
Alberta	54	22	14	3	7	Alberta
British Columbia	60	19	11	3	6	Colombie-Britannique
Yukon	36	30	15	2	18	Yukon
Northwest Territories	48	19	19	2	13	Territoires du Nord-Ouest
Nunavut	50	25	19	1	6	Nunavut

It was in Manitoba, however, that hotels posted the largest revenue share for alcohol sales, generating more than one in three revenue dollar (36%). The sale of alcohol was also a good revenue earner for hotels in Saskatchewan, where they accounted for more than one in four revenue dollars (26%).

Serving meals was a relatively popular source of revenue at hotels in New Brunswick (25%) in 2000, as well as in Newfoundland, Prince Edward Island and Saskatchewan (about 22% each). In addition, the Yukon and Nunavut derived 30% and 25% of their respective revenues from this single activity. Interestingly, Nova Scotia and Manitoba – the provinces that depended the most and the least, respectively, on accommodation activities – derived the same proportion of revenues from serving meals, or 17%.

2.4 Expenditure distributions by province and territory

This section examines the expenditure structure of Canadian hotels in 2000, by province and territory. As is the practice in the industry, expenditure shares are expressed as a percentage of total revenues, instead of total expenses. Residuals represent profit shares, that is, gross margins.

Overview (expenses)

As indicated in Table 7, labour cost was the single largest expenditure for Canadian hotels in 2000, representing almost one third of total revenues (31%). The next largest expenditure categories were the cost of goods sold – or COGS, (12%) and occupancy costs (11%). The latter comprises the rent or lease of land and buildings, utilities,

Tableau 6. Recettes des hôtels, par province et territoire, 2000

C'est au Manitoba, cependant, que la proportion des recettes provenant de la vente d'alcool a été la plus grande en 2000, ces ventes générant plus d'un dollar de recettes sur trois (36 %) cette année-là. La vente d'alcool, qui a rapporté plus d'un dollar de recettes sur quatre (26 %), a été importante également pour les hôtels de la Saskatchewan.

Le service des repas a été une source de recettes relativement populaire dans les hôtels du Nouveau-Brunswick (25 %) en 2000 ainsi que pour ceux de Terre-Neuve, de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Saskatchewan (environ 22 % chacun). En outre, le Yukon et le Nunavut ont tiré respectivement 30 % et 25 % de leurs recettes de cette seule activité. Il est intéressant de noter que la Nouvelle-Écosse et le Manitoba – les provinces où la proportion de l'hébergement dans le total des recettes était respectivement la plus élevée, et la moins élevée – ont tiré la même proportion de leurs recettes, soit 17 %, de la restauration.

2.4 Répartition des dépenses par province et par territoire

Le tableau 7 examine la structure des dépenses des hôtels canadiens en 2000, par province et par territoire. Comme c'est la coutume dans cette branche d'activité, les proportions des dépenses sont exprimées en pourcentage des recettes totales plutôt que des dépenses totales. Les restes représentent la part des bénéfices, c'est-à-dire la marge brute.

Vue d'ensemble (dépenses)

Comme l'indique le tableau 7, le coût de la main-d'œuvre, qui représentait en 2000 près d'un tiers des recettes totales (31 %), a été la dépense la plus importante des hôtels canadiens. Venaient ensuite le coût des produits vendus (CPV) (12 %) et le coût d'occupation (11 %), c'est-à-dire le loyer ou la location du terrain et des bâtiments, les services publics, les assurances et les taxes. La

Table 7. Hotel expenses, by province and territory, 2000

	Labour	COGS	Occupancy costs	Depreciation and interest	Other expenses	
	Main	CPV	Coûts	Dépréciation	Autres	
	d'oeuvre		d'occupation	et intérêt	dépenses	
			percent – pourcentage			
Canada	31	12	11	9	24	Canada
Newfoundland and Labrador	36	12	8	12	19	Terre-Neuve-et-Labrador
Prince Edward Island	34	11	14	15	15	Île-du-Prince-Édouard
Nova Scotia	30	8	13	15	15	Nouvelle-Écosse
New Brunswick	31	13	14	9	22	Nouveau-Brunswick
Quebec	30	10	10	9	26	Québec
Ontario	30	8	10	12	25	Ontario
Manitoba	25	27	9	8	19	Manitoba
Saskatchewan	29	24	12	10	15	Saskatchewan
Alberta	28	15	10	12	15	Alberta
British Columbia	35	12	15	9	17	Colombie-Britannique
Yukon	34	23	9	19	7	Yukon
Northwest Territories	28	20	19	16	12	Territoires du Nord-Ouest
Nunavut	23	18	17	5	25	Nunavut

insurance and taxes. Depreciation and interest charges⁴ represented almost one tenth of revenues (9%) in 2000.

Provincial dimension (expenses)

The expenditure shares for labour costs did not vary much across provinces in 2000, ranging from 25% in Manitoba to 36% in Newfoundland. In sharp contrast, the cost of goods sold registered provincial shares that deviated sharply from the Canada average in 2000. That year, for example, the COGS in Manitoba and Saskatchewan posted revenue shares that were more than twice as large as the Canada average, at 27% and 24%, respectively. This is consistent with the large revenue shares previously noted for alcohol sales in Manitoba and Saskatchewan in 2000 (or 36% and 26%, respectively).

Conclusion

Large hotels performed better than average

Large hotels fared substantially better than did small or medium size hotels in Canada in 2000. For example, large hotels had better gross and operating margins than did small or medium size hotels. Large hotels also posted by far the highest collective ADR (or average room fee) in 2000, yet still succeeded in maintaining the highest collective occupancy rate. This, in turn, was reflected in a

Tableau 7. Dépenses des hôtels, par province et territoire, 2000

dépréciation et les frais d'intérêt⁴ représentaient près du dixième des recettes (9 %), en 2000.

Dimension provinciale (dépenses)

Les proportions du coût de la main-d'œuvre n'étaient pas très différentes d'une province et d'un territoire à un autre en 2000, allant de 25 % au Manitoba à 36 % à Terre-Neuve. Il s'agit d'un contraste marqué avec les proportions provinciales du coût des produits vendus, qui s'écartaient considérablement de la moyenne canadienne en 2000. Ainsi, le CPV du Manitoba et de la Saskatchewan correspondait à une part des recettes (respectivement 27 % et 24 %) plus de deux fois supérieure à la moyenne canadienne. Cette situation correspond à la proportion relativement élevée des recettes provenant de la vente d'alcool dans ces deux provinces (36 % au Manitoba et 26 % en Saskatchewan).

Conclusion

Le rendement des grands hôtels a été supérieur à la moyenne

En 2000, les grands hôtels s'en sont beaucoup mieux tirés que les petits hôtels ou les hôtels de taille moyenne. Par exemple, leur marge bénéficiaire brute et leur marge d'exploitation ont été les meilleures cette année-là. Les grands hôtels, qui avaient aussi, et de loin, le TQM (ou prix moyen des chambres) le plus élevé en 2000, ont tout de même réussi à maintenir le plus fort taux d'occupation collectif. À cette situation correspond des RecPCD

⁴ Includes interest on short-term loans only; excludes interest on long-term loans and mortgages.

⁴ N'inclut les frais d'intérêt que sur les prêts à court terme; exclut les intérêts sur les prêts à long terme et les hypothèques.

much higher collective RevPAR for large hotels, than for small or medium hotels. Consistent with this relationship, accommodation activities for large hotels represented a much larger share of total revenues than for small hotels, or 64% and 27%, respectively. In sharp contrast, large hotels recorded a much lower collective share for the sales of meals, alcohol and merchandise than hotels in other categories, at 26% compared to 62% for small hotels.

The noteworthy success of large hotels in attracting patrons in 2000, while also maintaining the highest average room fee, suggests that many travellers were willing to pay more in return for certain amenities or conveniences. Indeed, industry characteristics show that large hotels were the most likely to have facilities such as meeting rooms, restaurant and bars in 2000, and also the most apt to be centrally located. Large hotels also offered package vacations more often than average, and were more likely to have central reservation systems and to offer luxury or up-scale accommodations than small or medium size hotels.

Hotel performance varied strongly across provinces

Hotels in Alberta and Nova Scotia performed much better than average in 2000, posting the highest gross margins (about 20% each) of any province. Hotels in Ontario and Quebec reported the next highest gross margins in 2000 (about 15% each).

RevPAR differed strongly between provinces. This was mostly attributable to wide variations in room fees (or ADRs) in 2000, rather than in occupancy rates - which did not differ significantly between provinces (Prince Edward Island being an singular exception). This was the case for hotels in Ontario and British Columbia which reported the highest RevPAR and ADR that year. Hotels in Ontario and British Columbia were also significantly bigger than average in 2000, and important contributors to the high collective RevPAR of large hotels that year.

Hotels in Quebec and Alberta had the next highest RevPARs in 2000. However, while Alberta ranked third in terms of average hotel size, hotels in Quebec tended to be average in size. In fact, the financial performance and operational structure of hotels in Quebec were very similar to the national average. This was so for most indicators, including gross margin, occupancy rate, ADR, RevPAR and even mean hotel size. Similarly, hotel revenues and expenses were distributed almost identically in Quebec as in Canada in general.

bien plus élevées pour l'ensemble des grands hôtels que pour les petits hôtels et les hôtels de taille moyenne. Les RecPCD élevées des grands hôtels étaient compatibles avec la proportion élevée de leurs recettes d'hébergement en 2000, soit 64 %, par comparaison à 27 % pour les petits hôtels. Ce résultat contraste vivement avec la proportion des recettes tirées de la vente de repas, d'alcool et de marchandises que les grands hôtels ont enregistrées, bien plus faible, à 26 %, que dans les autres catégories (62 % pour les petits hôtels).

La réussite digne de mention des grands hôtels, qui ont su attirer les clients tout en maintenant le prix moyen le plus élevé pour les chambres, semble indiquer que de nombreux voyageurs étaient prêts à payer davantage pour certaines commodités et certains services. En fait, un examen des caractéristiques de la branche d'activité révèle que les grands hôtels étaient plus susceptibles que les autres d'avoir des installations comme des salles de réunion, des restaurant et des bars, et qu'ils étaient aussi plus souvent que les autres situés au centre des villes. Les grands hôtels offraient des forfaits vacances et disposaient d'un système central de réservations plus souvent que la moyenne, et offraient un hébergement de luxe ou de catégorie supérieure plus souvent que les petits hôtels ou que les hôtels de taille moyenne.

Le rendement des hôtels a beaucoup varié selon les provinces

En 2000, les hôtels de l'Alberta et de la Nouvelle-Écosse ont affiché les marges bénéficiaires brutes (d'environ 20 %) les plus élevées en 2000. Les hôtels de l'Ontario et du Québec venaient ensuite (marges bénéficiaires brutes d'environ 15 %).

Les RecPCD différaient beaucoup selon les provinces, surtout en raison des grandes variations du prix des chambres (TQM), plutôt que des taux d'occupation, qui ne différaient pas sensiblement entre les provinces (l'Île-du-Prince-Édouard faisant seule exception). Cette situation s'est présentée en Ontario et en Colombie-Britannique, où les RecPCD (et le TQM) étaient les plus élevés des provinces cette année-là. Les hôtels de l'Ontario et de la Colombie-Britannique étaient aussi beaucoup plus gros que la moyenne en 2000 et ont donc aussi contribué aux RecPCD élevées des grands hôtels cette année-là.

Parmi les provinces et territoires dont les hôtels avaient les RecPCD les plus élevées en 2000, le Québec et l'Alberta venaient ensuite. Cependant, si l'Alberta arrivait au troisième rang pour ce qui est de la taille moyenne des hôtels, ceux du Québec étaient en général de taille moyenne. En fait, le rendement financier et la structure opérationnelle des hôtels du Québec étaient très semblables à la moyenne nationale. C'était le cas pour la plupart des indicateurs, y compris la marge brute, le taux d'occupation, le TQM, les RecPCD et même la taille moyenne des hôtels. Les recettes et les dépenses étaient de même réparties de façon presque identique au Québec et au Canada en général.

There were also important differences in the provincial revenue shares in 2000. For example, while accommodations (or rooms) were the leading revenue earners for hotels in Nova Scotia (70%) and Prince Edward Island (66%), hotels in Manitoba and Saskatchewan had the largest revenue share for alcohol sales of any province (36% and 26% respectively). By comparison, hotels in New Brunswick, Nunavut and the Yukon derived significant proportions of their revenues (25%-30%) serving meals in 2000.

Les proportions de la provenance des recettes différaient également beaucoup en 2000 entre les provinces. Par exemple, alors que l'hébergement était la principale source de revenus des hôtels de la Nouvelle-Écosse (70 %) et de l'Île-du-Prince-Édouard (66 %), les hôtels du Manitoba et de la Saskatchewan tiraient une proportion importante de leurs recettes de la vente d'alcool (respectivement 36 % et 26 %). Par comparaison, une grande partie des recettes des hôtels du Nouveau-Brunswick, du Nunavut et du Yukon, soit entre 25 % et 30 %, provenait de la restauration en 2000.

Analytical Paper Series

No.

1. *Business Services, Part 1: Evolution*
George Sciadas
2. *Business Services, Part 2: The Human Side*
George Sciadas
3. *Final Purchase, Growing Demand: The Canadian Funeral Services Industry*
John Heimbecker
4. *Strategic R&D Alliances*
Antoine Rose
5. *The Demand for Telecommunication Services*
Dora Mozes et George Sciadas
6. *Television: Glorious Past, Uncertain Future*
Tom Gorman
7. *The Industrial Organization of the Property and Casualty Insurance Business*
Tarek M. Harchaoui
8. *Human Resources in Science and Technology in the Services Sector*
Emmanuelle Avon
9. *Access to the Information Highway*
Paul Dickinson and George Sciadas
10. *Temporary Help Service Industry: Its Role, Structure and Growth*
Daood Hamdani
11. *Two Decades of Financial Intermediation by the Canadian Insurance Business*
Tarek M. Harchaoui
12. *Research and Development in a Service Economy*
F. D. Gault
13. *Access to the Information Highway: The Sequel*
Paul Dickinson and George Sciadas
14. *Business Demographics, Volatility and Change in the Service Sector*
Daood Hamdani
15. *How Resilient is the Services Sector to Recession?*
Don Little

Série de documents analytiques

N°

1. *Services aux entreprises, Partie 1: Évolution*
George Sciadas
2. *Services aux entreprises, Partie 2: L'aspect humain*
George Sciadas
3. *Achat final, accroissement de la demande: Les entreprises de services funéraires au Canada*
John Heimbecker
4. *Alliances stratégiques de R-D*
Antoine Rose
5. *La demande de services de télécommunications*
Dora Mozes and George Sciadas
6. *La télévision: Un passé glorieux, un avenir incertain*
Tom Gorman
7. *L'organisation industrielle du secteur de l'assurance de biens et de risques divers*
Tarek M. Harchaoui
8. *Ressources humaines affectées aux sciences et à la technologie dans le secteur des services*
Emmanuelle Avon
9. *Accès à l'autoroute de l'information*
Paul Dickinson et George Sciadas
10. *Le secteur des services d'aide temporaire: rôle, structure et croissance*
Daood Hamdani
11. *Deux décennies d'intermédiation financière par les compagnies d'assurance canadiennes*
Tarek M. Harchaoui
12. *Recherche et développement dans une économie fondée sur les services*
F. D. Gault
13. *Accès à l'autoroute de l'information : la suite*
Paul Dickinson et George Sciadas
14. *Démographie des entreprises, volatilité et changement dans le secteur des services*
Daood Hamdani
15. *Dans quelle mesure le secteur des services résiste-t-il à la récession?*
Don Little

16. *Re-engineering Growth: A Profile of the Architectural, Engineering and Other Scientific and Technical Services Industry*
Shirley Beyer and Anne Beaton
17. *The Software Development and Computer Services Industry: An Overview of Developments in the 1990s*
Sirish Prabhu
18. *The Emergence of Logistics Services: Measurement Issues*
Irwin Bess and Larry McKeown
19. *Job Gains and Job Losses: A Study of the Service Sector*
Daood Hamdani
20. *Leasing Services Industries in the 1990s*
Randy Smadella
21. *"Can I Help You?": The Rise in Household Spending on Services*
Don Little and Renée Béland
22. *Are Jobs Less Stable in the Services Sector?*
Andrew Heisz and Sylvain Côté
23. *Entertainment Services: A Growing Consumer Market*
Louise Earl
24. *Employment and Remuneration in the Services Industries since 1984*
Don Little
25. *Room Utilization in the Traveller Accommodation Industry*
Larry McKeown, Samuel Lee and Michael Lynch
26. *The Gambling Industry: Raising the Stakes*
Katherine Marshall
27. *Getting Connected or Staying Unplugged: The Growing Use of Computer Communications Services*
Paul Dickinson and Jonathan Ellison
28. *Challenges Facing Canada's Internet Service Providers: A Snapshot from a Survey of ISPs*
Norah Hillary and Gord Baldwin
16. *Repenser la croissance : Un profil du secteur des services d'architecture et de génie et des autres services techniques et scientifiques*
Shirley Beyer et Anne Beaton
17. *L'industrie de la production de logiciels et des services informatiques : un aperçu de l'évolution dans les années 1990*
Sirish Prabhu
18. *L'émergence des services logistiques : questions de mesure*
Irwin Bess et Larry McKeown
19. *Gains et pertes d'emplois : une étude du secteur des services*
Daood Hamdani
20. *Le secteur des services de location au cours des années 1990*
Randy Smadella
21. *«Puis-je vous aider?» : la hausse des dépenses des ménages pour les services*
Don Little et Renée Béland
22. *Les emplois sont-ils moins stables dans le secteur tertiaire?*
Andrew Heisz et Sylvain Côté
23. *Les services de divertissement : un marché de consommation en croissance*
Louise Earl
24. *Emploi et rémunération dans le secteur des services depuis 1984*
Don Little
25. *Utilisation des chambres dans le secteur de l'hébergement des voyageurs*
Larry McKeown, Samuel Lee et Michael Lynch
26. *Jeux de hasard : miser gros*
Katherine Marshall
27. *Être branché ou ne pas l'être : Croissance de l'utilisation des services de communication par ordinateur*
Paul Dickinson et Jonathan Ellison
28. *Enjeux auxquels sont confrontés les fournisseurs canadiens de services Internet : survol tiré d'une enquête des FSI*
Norah Hillary et Gord Baldwin

- | | |
|---|---|
| 29. <i>Specialized Big-Box Stores</i>
Eric Genest-Lapante | 29. <i>Les magasins spécialisés à grande surface</i>
Eric Genest-Lapante |
| 30. <i>Innovation in the Engineering Services Industry</i>
Daood Hamdani | 30. <i>L'innovation dans les services d'ingénierie</i>
Daood Hamdani |
| 31. <i>Profile of Canada's Travel Agency Industry</i>
Adib Farhat | 31. <i>Profil du secteur des agences de voyages du Canada</i>
Adib Farhat |
| 32. <i>Food Services Competition in the 1990s</i>
Don Little and Leslie Bennett | 32. <i>La concurrence dans les services de restauration durant les années 90</i>
Don Little et Leslie Bennett |
| 33. <i>Characteristics and Performance of Hotels and Motor Hotels</i>
Gaston Lévesque and Don Little | 33. <i>Caractéristiques et performance des hôtels et des hôtels-motels</i>
Gaston Lévesque et Don Little |
| 34. <i>An Updated Look at the Computer Services Industry</i>
Jamie Carson | 34. <i>Un nouveau regard sur l'industrie des services informatiques</i>
Jamie Carson |
| 35. <i>Canada's Funeral Services Industry in the 1990's</i>
Michelle Rotermann | 35. <i>L'industrie canadienne des services funéraires dans les années 90</i>
Michelle Rotermann |
| 36. <i>The Services Industries and Trade in Services</i>
Christine Roy | 36. <i>Les industries de service et le commerce des services</i>
Christine Roy |
| 37. <i>An Overview of the Specialized Design Services Industry</i>
Klarka Zeman | 37. <i>Vue d'ensemble du secteur des services spécialisés de design</i>
Klarka Zeman |
| 38. <i>Consolidation in the Property and Casualty Insurance Industry During the 1990s</i>
Christine Hinchley | 38. <i>Regroupement dans le secteur de l'assurance de biens et de risques divers durant les années 1990</i>
Christine Hinchley |
| 39. <i>Adapting to Change: The Life and Health Insurance Industry amidst a Changing Financial Services Landscape</i>
Mario A. Vella and Rosario Faubert | 39. <i>S'adapter aux changements : l'industrie des assurances de personnes dans un contexte de services financiers en évolution</i>
Mario A. Vella et Rosario Faubert |
| 40. <i>A Profile of the Childcare Services Industry</i>
Janine Stafford | 40. <i>Profil du secteur des services de garde d'enfants</i>
Janine Stafford |
| 41. <i>The Effects of Recessions on the Services Industries</i>
Jean Lebreux | 41. <i>L'industrie des services face aux récessions</i>
Jean Lebreux |
| 42. <i>Consumer Demand for Entertainment Services</i>
Janine Stafford | 42. <i>Le marché de consommation des services de divertissement</i>
Janine Stafford |
| 43. <i>Cross-Sectional Analyses of Performance and Structure for Canada's Hotel Industry</i>
Gaston Levesque | 43. <i>Analyses transversales du rendement et de la structure du secteur hôtelier au Canada</i>
Gaston Levesque |

